COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

Plan stratégique 2012-2016

LES NORMES DU TRAVAIL

Mieux les comprendre pour mieux s'entendre

Québec

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

Plan stratégique 2012-2016

Québec

Commission des normes du travail
Hall Est, 7e étage
400, boul. Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8W1

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
ISBN 978-2-550-64365-4 (imprimé)
ISBN 978-2-550-64366-1 (en ligne)

Note : Dans le présent document, le mot « Commission » renvoie à la Commission des normes du travail et la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Table des matières

1. INTRODUCTION 5

2. PRÉSENTATION DE LA COMMISSION 7
   - Sa mission 7
   - Sa clientèle 7
   - Ses services 7
   - Ses activités 7
   - Les parties prenantes 8

3. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX 9
   - Le bilan du plan stratégique 2008-2012 9
   - L'environnement externe 12
   - L'environnement interne 23
   - Les enjeux 26

4. LES CHOIX STRATÉGIQUES 27
   - La vision 27
   - Les valeurs 27
   - Les orientations et les objectifs 27
   - Déclinaison des composantes du plan stratégique 31

5. LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE 37

BIBLIOGRAPHIE 39

1 Introduction

Le Plan stratégique 2012-2016 détermine les objectifs que la Commission des normes du travail s'engage à réaliser au cours des quatre prochaines années pour remplir sa mission.

Ce plan s'articule autour d'une vision, de valeurs ainsi que d'une série d'orientations et d'objectifs qui visent essentiellement à mieux centrer nos interventions sur notre mission, à offrir des services de qualité et à être une organisation performante.

Ces choix stratégiques sont le fruit d'une réflexion qui tient compte du contexte dans lequel évolue la Commission, des priorités et orientations gouvernementales, des besoins et attentes de la clientèle ainsi que de la capacité de l'organisation et des ressources mises à sa disposition. Ils se situent également dans le prolongement des enjeux et des orientations qui avaient guidé la réflexion pour l'élaboration du Plan stratégique 2008-2012.

Présentation de la Commission

2

SA MISSION

La mission de la Commission des normes du travail consiste à :

> Favoriser, par son action, des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la Loi sur les normes du travail.

Dans l'exercice des fonctions qui lui sont confiées par la loi, la Commission intervient soit de sa propre initiative, aux fins de l'information, de la prévention ou de la surveillance pour éviter le risque d'infraction à la loi, soit à la suite d'une plainte d'un salarié pour éviter les dommages possibles ou effectifs attribuables à l'infraction constatée.

La Commission favorise, par son action, la conformité du contrat de travail qui lie l'employeur et le salarié avec ce que l'État a considéré comme étant *juste*. Ainsi, tout salarié peut bénéficier des normes de travail prescrites, tandis que tous les employeurs sont placés sur un pied d'égalité en ce qui a trait aux conditions de travail prévues par la loi. Ce contrat de travail que la Loi sur les normes du travail édicte entre les parties contribue à éviter la concurrence déloyale et permet aux entreprises de recruter un personnel disposé à offrir ses services.

La Commission favorise également *l'équilibre* dans les relations de travail. Par l'intermédiaire de son personnel objectif et compétent, la Commission contribue à équilibrer le rapport de force entre employeurs et salariés lorsqu'il y a mésentente entre les parties. C'est dans cette optique que la Commission vérifie les faits allégués, compile les sommes dues, effectue des interventions de prévention ou de rapprochement des parties et, lorsque c'est nécessaire, représente les salariés devant les tribunaux.

Par l'énoncé de sa mission, la Commission mise sur la prévention et la responsabilisation des parties, tout en maintenant son rôle historique de gardienne des normes minimales du travail.

SA CLIENTÈLE

La clientèle de la Commission est essentiellement composée des salariés et des employeurs du Québec.

Selon les dernières données fournies par Statistique Canada, le Québec comptait, en 2011, environ 3 474 900 salariés. La Commission évalue que près de 3 208 917 (92 %) de ces salariés étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 1 819 328 de ces salariés assujettis (57 %) n'avaient que cette loi pour encadrer leurs conditions de travail.

Selon les données de Revenu Québec, le Québec comptait 253 475 employeurs en 2011. La Commission des normes du travail évalue que 249 826 d'entre eux (99 %) étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 195 488 employeurs assujettis (78 %) n'avaient que cette loi pour encadrer les conditions de travail au sein de leur entreprise.

SES SERVICES

La Commission dispense ses services aux citoyens et citoyennes du Québec par l'entremise d'un réseau composé de directions régionales et de bureaux régionaux, de services juridiques situés à Québec et Montréal ainsi que de services centraux, dont un service des renseignements couvrant l'ensemble du territoire québécois.

SES ACTIVITÉS

Pour accomplir sa mission, la Commission mène les activités suivantes :

- activités de communication et de sensibilisation (campagnes d'information, relations publiques, publications, présence sur le territoire et séances d'information, séminaires, aide et conseil auprès des employeurs, partenariat avec les associations d'employeurs et de salariés) ;
- renseignements téléphoniques, accueil des visiteurs et réponse aux demandes d'information ;

- activités de surveillance de l'application de la Loi sur les normes du travail et de ses règlements et de la Loi sur la fête nationale. Ces activités sont réalisées, entre autres, par des visites en entreprise, des inspections et des observations;
- enregistrement des plaintes, contacts auprès des employeurs et des salariés, enquêtes, rencontres de médiation, activités de rapprochement des parties, poursuites civiles et pénales ainsi que représentation des salariés devant les tribunaux et devant la Commission des relations du travail;
- autorisation des demandes d'étalement des heures de travail;
- travaux de recherche et d'analyse, sondages et émission d'avis et de recommandations à l'intention des instances gouvernementales.

LES PARTIES PRENANTES

En vertu de la loi, les employeurs sont les premiers responsables de l'application des normes du travail; ils sont donc les intervenants privilégiés pour voir au respect de la loi. Les salariés y contribuent également en étant bien informés et en exerçant pleinement et justement les droits que leur confère la loi. Rappelons ici que, dans notre droit civil, le monde du travail est avant tout régi sur la base de l'établissement d'un contrat de travail entre le salarié et son employeur.

Les associations représentatives des salariés et des employeurs ainsi que les syndicats ont aussi un rôle à jouer en matière de normes du travail.

En outre, la Commission appuie son action sur des partenaires qui contribuent à la mise en œuvre de son programme de prévention et à la renseigner sur l'état du marché du travail.

Dans la réalisation de sa mission, la Commission s'associe par ailleurs à des ministères et à des organismes publics – dont le ministère du Travail, Revenu Québec, Emploi-Québec et la Commission des relations du travail. Quant au gouvernement, il intervient principalement en tant que régulateur sur le plan législatif, en s'assurant que la Loi sur les normes du travail est adaptée à l'évolution du marché du travail et de l'emploi.

Le contexte et les enjeux

3

LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012

La réflexion visant à déterminer les principaux enjeux auxquels la Commission pourrait être confrontée au cours des prochaines années, et qui représentent autant d'occasions à saisir, de préoccupations à prendre en compte ou de défis à relever, s'appuie en tout premier lieu sur le bilan de réalisation de son Plan stratégique 2008-2012, entré en vigueur le 17 juin 2008.

Ce bilan est dressé à partir de l'information issue du tableau de bord de suivi des objectifs stratégiques, de la reddition de comptes au rapport annuel de gestion de la Commission ainsi que d'entrevues menées auprès des membres de la direction.

Le tableau ci-dessous présente l'état de réalisation du Plan stratégique 2008-2012 en date du 31 mars 2012. À cette date, tous les objectifs de ce plan stratégique étaient atteints ou partiellement atteints.

État de réalisation des 12 objectifs stratégiques 2008-2012 en date du 31 mars 2012

	OBJECTIFS	RÉSULTATS
1	D'ici le 31 mars 2012, intégrer la prévention à l'ensemble des activités de la Commission.	Atteint
2	D'ici le 31 mars 2012, tenir des activités de surveillance dans les secteurs d'activité où le risque d'infraction aux normes du travail est élevé en y intégrant des mesures relatives à la prévention.	Atteint
3	D'ici le 31 mars 2012, mettre en œuvre un programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises à risque au regard du harcèlement psychologique au travail.	Atteint
4	D'ici le 31 mars 2012, dans l'exercice du rôle de conseiller auprès du ministre, déceler les nouveaux problèmes qui affectent le marché du travail, se documenter sur ces problèmes et évaluer les effets qu'auront sur eux les dispositions de la loi.	Partiellement atteint
5	D'ici le 31 mars 2012, adapter la prestation des services à la clientèle en mesure des responsabilités dévolues aux salariés et aux employeurs concernant la résolution de leurs litiges.	Partiellement atteint
6	D'ici le 31 mars 2011, utiliser, dans les points de service de la Commission, un mécanisme continu pour l'évaluation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle en fonction des engagements pris par la Commission.	Atteint
7	D'ici le 31 mars 2011, adopter un cadre de maintien de la qualité des services dans les relations entre clients et avocats.	Atteint
8	D'ici le 31 mars 2009, adopter un nouveau cadre de gestion des plaintes sur la qualité des services fournis et rendre compte annuellement de sa mise en œuvre.	Atteint
9	D'ici le 31 mars 2012, développer la prestation électronique afin d'offrir à la clientèle des services qui tiennent compte des meilleures pratiques et des nouvelles occasions d'affaires.	Partiellement atteint
10	D'ici le 31 mars 2009, adopter l'offre de service actualisée, laquelle orientera la gestion intégrée de la main-d'œuvre.	Atteint
11	D'ici le 31 mars 2012, adopter et mettre en œuvre un plan de relève des effectifs qui permettra de combler les besoins en matière de main-d'œuvre.	Partiellement atteint
12	Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser tant la mobilisation que la fidélisation du personnel et d'attirer des recrues.	Partiellement atteint

ATTEINT : L'ensemble des cibles de résultats liées à la mise en œuvre de l'objectif est atteint.
PARTIELLEMENT ATTEINT : Une ou plusieurs cibles liées à la mise en œuvre de l'objectif sont atteintes sans que l'objectif lui-même soit pleinement atteint.

Au 31 mars 2012, sept des douze objectifs du Plan stratégique 2008-2012 étaient atteints, soit une proportion de 58 %. Également, sur les 35 cibles que comportait ce plan, 26 étaient atteintes, soit une proportion de 74 %. Ces résultats représentent une amélioration comparativement à ceux obtenus au terme du Plan stratégique 2004-2008. À l'échéance de ce plan, 71 % des cibles et 54 % des objectifs avaient été atteints.

	Plan stratégique 2008-2012	Plan stratégique 2004-2008
Objectifs :		
• Atteints	7	7
• Partiellement atteints	5	6
Total :	**12**	**13**
Cibles :		
• Atteintes	26	17
• Non atteintes	9	7
Total :	**35**	**24**

Parmi les principales réalisations du Plan stratégique 2008-2012, mentionnons :

- l'adoption d'une politique, d'un programme ainsi que la mise en œuvre d'un plan d'action de prévention ;
- la mise en place d'un mécanisme permanent d'écoute opérationnelle au regard des nouvelles pratiques et des problématiques émergentes du marché du travail ainsi que le dépôt de rapports documentant la problématique de la durée du travail, celle des disparités de traitement selon le statut d'emploi ainsi que celle touchant les conditions de travail des travailleurs migrants et l'exercice de leurs droits au regard de la Loi sur les normes du travail ;
- la mise à jour en 2010 des données de l'enquête menée en 2004 sur le taux de respect des dispositions de la Loi sur les normes du travail ;
- le dépôt d'un rapport d'évaluation des effets des dispositions de la Loi sur les normes du travail sur le licenciement collectif ;
- la tenue, le 1er novembre 2011, d'un colloque sous le thème *les nouvelles réalités du travail : enjeux et pistes de solution* ;
- l'implantation des guichets régionaux et la mise en place d'un mécanisme relatif au dépôt de la plainte en ligne ;
- l'intégration dans les points de service de la Commission d'un mécanisme continu d'évaluation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action visant le maintien de la qualité des services dans les relations entre clients et avocats ;
- l'adoption et la mise en œuvre d'un nouveau cadre de gestion des plaintes sur la qualité des services ;
- l'adoption d'une offre de service actualisée et d'un plan de relève des effectifs ;
- l'administration d'un sondage sur la qualité de vie au travail du personnel ;
- l'adoption et la mise en œuvre d'un programme de leadership mobilisant à l'intention des employés qui occupent un poste de gestion.

Pour obtenir plus de détails concernant les résultats d'atteinte des objectifs stratégiques, le lecteur peut consulter le rapport annuel de gestion de la Commission qui dresse annuellement un bilan de réalisation du plan stratégique.

Le bilan de réalisation révèle également que la Commission s'était dotée d'un plan stratégique qui peut être qualifié *d'ambitieux*, tant par le nombre de cibles qu'il comportait (35 cibles) que par l'ampleur des défis à relever dont plusieurs demeurent d'actualité en 2012. Parmi ceux-ci, mentionnons la poursuite du virage de la prévention, la responsabilisation accrue des employeurs et des salariés quant à l'application de la loi, le maintien et l'amélioration de la qualité de l'offre de service, le développement de la prestation électronique de services, le maintien de l'expertise et du développement des compétences du personnel, de même que sa mobilisation, la connaissance des changements et des problématiques du marché du travail et, enfin, la

nécessité d'améliorer nos façons de faire. Par ailleurs, la capacité de l'organisation à appliquer les mesures pour la mise en œuvre de ce plan stratégique a été affectée par des impacts liés aux ressources disponibles.

Enfin, les résultats du bilan ainsi que les entrevues menées auprès des membres de la direction ont permis de dégager un consensus selon lequel les enjeux du Plan stratégique 2008-2012 demeurent d'actualité. En ce sens, les composantes du nouveau plan stratégique s'inscrivent en continuité avec le plan précédent.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'environnement externe de la Commission est constitué principalement du marché du travail, des priorités gouvernementales, de la clientèle de la Commission et de ses partenaires.

LES TENDANCES DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le monde du travail s'est considérablement modifié au cours des trente dernières années. Les changements observés plus récemment vont en s'accentuant et sont principalement caractérisés par l'émergence de tendances lourdes et par une forte diversification des formes d'emploi et des milieux de travail. Ils touchent un nombre important de travailleurs et d'entreprises et remettent en cause la capacité du régime universel des conditions de travail à s'adapter aux nouvelles réalités du travail.

Le modèle traditionnel établissant la relation d'emploi entre un employeur et un salarié est également influencé par ces changements. D'une part, les entreprises sont à la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, dans un contexte de tertiarisation de l'économie, d'incertitude au plan financier et économique, de concurrence, de compétitivité accrue et de délocalisation des emplois. D'autre part, dans un contexte de vieillissement de la population en âge de travailler, de pénurie et de rareté de main-d'œuvre, de stress et d'intensification du travail, la protection des conditions minimales de travail ainsi que les besoins et aspirations des travailleurs constituent une réalité avec laquelle la société québécoise doit composer pour assurer un équilibre dans ce rapport entre les employeurs et les salariés.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE
(Tendances lourdes)

- Tertiarisation de l'économie
- Vieillissement de la population en âge de travailler
- Hausse de l'immigration
- Rareté de la main-d'œuvre
- Situation économique et financière
- Concurrence, compétitivité et délocalisation des emplois

MARCHÉ DU TRAVAIL

PRINCIPAUX EFFETS

- Diversification des formes d'emploi (travailleurs atypiques, horaires non traditionnels, agences de travail temporaire, etc.)
- Main-d'œuvre immigrante et travailleurs étrangers temporaires
- Conciliation travail et vie personnelle
- Conciliation travail et retraite
- Stress et intensification du travail

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

■ Tertiarisation de l'économie

Les emplois du secteur de la fabrication ont connu au cours de la dernière décennie une baisse progressive représentant 13 % des emplois en 2010, contre 18 % en 2002. Les emplois du secteur tertiaire ont pour leur part connu une certaine progression, passant de 73,6 % en 2002 à 78,3 % en 2010[1]. Les emplois de l'économie du savoir offrent de bons salaires qui sont, en général, supérieurs à ceux des autres secteurs. Cependant, la nature et l'organisation du travail propres à ce secteur (gestion par projet plutôt que gestion de la semaine de 40 heures, rémunération à la semaine plutôt que sur la base d'un taux horaire) peuvent favoriser la non-conformité à la loi.

■ Vieillissement de la population en âge de travailler

Le vieillissement de la population n'est pas un phénomène nouveau au Québec. Toutefois, l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) estime que cette tendance sera plus forte au cours des prochaines décennies avec le retrait progressif du marché du travail des générations du baby-boom nées entre 1946 et 1966. Selon le scénario de référence, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus dans la population québécoise (14 % en 2006) doublera d'ici à 2056 pour atteindre 28 %, de sorte que ce groupe sera plus nombreux que celui des personnes âgées de 0 à 19 ans[2]. Ce changement aura un impact sur le poids démographique des personnes en âge de travailler âgées de 20 à 64 ans, dont la proportion passera de 63,4 % en 2006 à 52,5 % en 2056[3].

■ Hausse de l'immigration

Pour relever les défis posés par ces changements démographiques et économiques, l'immigration représente une des solutions envisagées par le gouvernement et un enjeu important pour le Québec. En effet, le Québec a accueilli 53 985 immigrants en 2010, soit le niveau le plus élevé de son histoire récente. Ce nombre représente une augmentation de 66 % par rapport à l'an 2000, année où le volume des admissions s'est chiffré à 32 502 personnes[4]. Ces immigrants sont en majorité des immigrants économiques (69,6 %)[5]. Depuis la fin des années 1990, cette croissance a été principalement attribuable à une augmentation du nombre de travailleurs qualifiés, qui est passé de 9 026 en 1998 à 33 879 en 2010, en hausse de 275 %[6]. Par ailleurs, depuis plusieurs années, les producteurs maraîchers du Québec ont recours à des travailleurs étrangers temporaires pour combler leur besoin de main-d'œuvre. Ces travailleurs sont embauchés par les producteurs dans le cadre de deux programmes fédéraux d'immigration temporaire. La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) estime que le Québec aura accueilli en 2011 plus de 7 000 travailleurs agricoles venus principalement du Mexique, du Guatemala et des Antilles, dont près de 74 % travailleront dans des fermes maraîchères. Plus de 600 entreprises québécoises feront appel à ces travailleurs[7].

■ Rareté de la main-d'œuvre

Le Centre d'études sur l'emploi et la technologie (CETECH) définit une pénurie de main-d'œuvre comme étant « une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée

---

1. Institut de la statistique du Québec. *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010*, vol. 7, juin 2011, p. 108-109.
2. Dominique André, Frédéric F. Payeur et Jean-François Lachance (2009). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*. Québec, Institut de la statistique du Québec, p. 37.
3. *Ibid.*, p. 37.
4. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2011). *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015. Consultation 2012-2015*. Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Gouvernement du Québec, avril, p. 3.
5. *Ibid.*, p. 5.
6. *Ibid.*, p. 3.
7. Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (2011). « Travailleurs agricoles étrangers : ils sont plus de 7 000 à venir prêter main-forte », Communiqué de presse du 14 juillet 2011, disponible en ligne : http://www.csst.qc.ca/salle_de_presse/actualites/2011/14_juillet_travailleurs_agricoles.htm

par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production[8] ». Si le CETECH ne prévoit pas de pénurie généralisée de main-d'œuvre au Québec à court ou à moyen terme, il nuance en ajoutant que les difficultés de recrutement seront plus nombreuses dans les prochaines années et que des problèmes de rareté se présenteront dans certains secteurs d'activité économique et pour certaines professions[9]. Ce phénomène entraîne progressivement une diminution de la population en âge de travailler ainsi qu'une augmentation du nombre de travailleurs plus âgés au sein des milieux de travail. Dans ce contexte, le renouvellement de la main-d'œuvre sera un des enjeux majeurs pour les pouvoirs publics. Le marché du travail québécois devra pourvoir 740 000 postes dans les cinq prochaines années[10].

■ Situation économique et financière

La crise économique mondiale qui a débuté en 2008 et qui a culminé en 2009 a eu de nombreux impacts sur le marché de l'emploi québécois. La hausse du taux de chômage (niveau de 8,5 % atteint en 2009)[11], combiné à un ralentissement économique des États-Unis, un des principaux partenaires commerciaux du Québec, a touché plusieurs milliers de travailleurs québécois. Par exemple, en 2009, les mises à pied ont été plus nombreuses qu'au cours des dix années précédentes[12]. Toutefois, les emplois perdus ont été recouvrés en 2010 grâce à la reprise économique et aux investissements massifs du gouvernement dans les infrastructures[13]. Selon les prévisions du Mouvement des caisses Desjardins[14], le développement économique du Québec devrait se maintenir dans les prochaines années. Toutefois, cette croissance économique ne se traduira pas nécessairement dans les mêmes proportions par une croissance de l'emploi. Il plane donc un contexte d'incertitude pour le marché de l'emploi québécois.

■ Concurrence, compétitivité et délocalisation des emplois

La mondialisation n'est pas un phénomène récent, mais elle touche aujourd'hui toutes les dimensions de l'activité humaine, en particulier le monde du travail. Elle renvoie aux migrations internationales des travailleurs, aux flux commerciaux et financiers, aux investissements directs à l'étranger, de même qu'à la circulation des connaissances et des technologies. Les économies en forte croissance, telles que la Chine et l'Inde, rendent disponible et accessible aux employeurs du Québec une main-d'œuvre moins coûteuse et qui travaille plus d'heures que celle du Québec, tout en étant moins bien encadrée par des normes du travail. Toutefois, en considérant la littérature nationale et internationale sur le sujet, il apparaît assez difficile de documenter adéquatement les effets des délocalisations sur l'emploi, les salaires ou encore les conditions de travail. Quoi qu'il en soit, on constate que les transferts d'emplois peuvent entraîner des fermetures d'entreprises au Québec et des mises à pied massives. Selon l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS), les délocalisations d'entreprises (ou une partie de celles-ci) ont fait perdre de 5 000 à 7 000 emplois entre 2003 et 2007[15].

---

8. Raphael Vargas Benavente (2011). « Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec », Capsules du CETECH, Québec, Centre d'études sur l'emploi et la technologie, p. 1.
9. *Ibid.*, p. 2.
10. Ministère des Finances (2011). *Discours sur le budget 2011-2012*. Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 17 mars 2011. Gouvernement du Québec, p. 18.
11. Institut de la statistique du Québec (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail. 2000-2010*, vol. 7, juin, p. 157.
12. Gagnon, Sandra (2011). « Quels sont les groupes les plus touchés par les mises à pied en 2009 et 2010 compte tenu du contexte du marché du travail ? », *Flash-info*, vol. 12, n° 1, Québec, Institut de la statistique du Québec, p. 6.
13. Ministère des Finances (2010). *Discours sur le budget 2010-2011*. Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des finances, le 30 mars 2010. Gouvernement du Québec, p. 4.
14. Mouvement des caisses Desjardins (2011). *Prévisions économiques et financières*, vol. 16 *été* 2011, 43 p.
15. Philippe Hurteau (2009). *Mondialisation et délocalisation d'emplois*. Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, avril, p. 26.

PRINCIPAUX EFFETS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

■ Diversification des formes d'emploi

L'intérêt renouvelé à l'égard de cette question tient surtout au fait que le développement de l'emploi atypique, loin d'être un phénomène passager, est devenu une tendance lourde. Le taux de présence de l'emploi atypique, c'est-à-dire les emplois temporaires, à temps partiel et les travailleurs autonomes, quoique s'étant stabilisé au cours des dernières années, représentait 38,1 % des emplois occupés en 2010[16]. La même année, la majorité des nouveaux emplois étaient à temps partiel[17]. De plus, près de la moitié des personnes en emploi âgées de 15 à 24 ans occupaient un emploi à temps partiel[18]. Les travailleurs autonomes occupaient quant à eux, en 2010, 14 % de l'ensemble des emplois[19]. Cette proportion chez les travailleurs de 65 ans et plus est passée de moins de 35 % en 1990 à près de 50 % en 2010[20].

La recherche par les entreprises d'une plus grande souplesse de fonctionnement et une plus grande capacité d'adaptation aux besoins et fluctuations du marché est l'une des sources principales du recours au travail atypique. Les entreprises peuvent ainsi ajuster le volume de leur main-d'œuvre en fonction des besoins de leur production. Elles engagent des employés à contrat, temporaires, à forfait ou par l'entremise d'agences de placement. Toutefois, cette utilisation des travailleurs atypiques n'a pas que des avantages. L'instabilité dans l'emploi et la précarité peuvent entraîner des effets contraires. En effet, le recours au travail atypique peut entraîner un sentiment d'insécurité et même une détérioration des conditions d'emploi des salariés.

■ Main-d'œuvre immigrante et travailleurs étrangers temporaires

Les travailleurs étrangers temporaires peu spécialisés sont des travailleurs qui viennent au Québec pour répondre à un besoin de main-d'œuvre temporaire, que l'employeur n'a pas été en mesure de combler en faisant appel à la main-d'œuvre locale. Au Québec, deux catégories de travailleurs regroupent la majorité de ces personnes : les travailleurs agricoles saisonniers et les aides familiales. Depuis quelques années, la présence des travailleurs étrangers temporaires peu spécialisés au Québec s'accroît. En effet, leur nombre augmente ainsi que la diversité de leurs secteurs d'activité. Ces clientèles, dans certains secteurs, sont considérées à risque sur le plan de l'application des normes du travail en raison de leur langue d'origine et d'un certain isolement propre à leur milieu de travail. C'est le cas notamment pour les aides familiales domestiques et les travailleurs agricoles qui doivent habiter et travailler chez leurs employeurs.

■ Conciliation travail et vie personnelle

La conciliation des activités professionnelles et de la vie personnelle, en particulier les responsabilités familiales, représente un défi pour un grand nombre de travailleurs. Une étude récente[21] a conclu que les longues heures de travail, les horaires atypiques, les heures supplémentaires et l'imprévisibilité des horaires sont associés à une perception négative de l'équilibre entre travail et vie personnelle. L'amélioration de la qualité des conditions de travail en lien avec cet équilibre est un enjeu non seulement pour les travailleurs, mais pour les entreprises elles-mêmes. Ces

16. Institut de la statistique du Québec [En ligne] : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remn/remnr_condt_travl/h003_taux_emploi_atypique_que_08-10.htm
17. Institut de la statistique du Québec (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010*, vol. 7, juin, p. 75.
18. Emploi-Québec (2011). Information sur le marché du travail. *Les chiffres de l'emploi au Québec. Édition 2011*. Gouvernement du Québec, p. 20.
19. Institut de la statistique du Québec (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010*, vol. 7, juin, p. 86.
20. Emploi-Québec (2011). Information sur le marché du travail. *Les chiffres de l'emploi au Québec. Édition 2011*. Québec, p. 21.
21. M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). Rapport sommaire. *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec, p. 11-12.

dernières doivent demeurer attentives et proactives dans la gestion de leur main-d'œuvre afin d'attirer les meilleurs employés et de les maintenir en poste. Enfin, sur le plan sociétal, la participation des femmes au marché du travail et des familles monoparentales avec de jeunes enfants ainsi que des couples à deux carrières, des étudiants et des employés ayant un ou des parents vieillissants à leur charge renforcent la nécessité d'adapter les milieux de travail pour tenir compte de ce contexte.

■ Conciliation travail et retraite

Entre 2000 et 2010, la proportion de personnes âgées de 55 ans et plus au sein de la population active est passée de 9,5 % à 16,1 %[22]. Le vieillissement de la main-d'œuvre, combiné au retrait progressif des baby-boomers du marché du travail, représente un défi important pour les employeurs qui optent de plus en plus pour l'embauche de retraités pour combler leurs besoins. Pour les retraités, occuper un emploi, à temps plein ou à temps partiel, permet d'accroître leur revenu, en particulier ceux dont le fonds de pension ou les revenus de retraite ne sont pas à la hauteur de leurs engagements financiers. Dans ce contexte, les différents paliers de gouvernement ont déjà commencé à repenser leurs politiques de main-d'œuvre et à réviser leurs régimes publics de retraite[23, 24] dans le but d'accroître les possibilités d'emploi pour les travailleurs âgés et favoriser la conciliation du travail et de la retraite. De tels changements sont susceptibles de toucher certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail.

■ Stress et intensification du travail

Ces dernières années, plusieurs recherches ont montré les effets négatifs du stress et de la détresse psychologique sur les milieux de travail. Selon une enquête réalisée conjointement par l'Institut de la statistique, l'Institut national de santé publique et l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (EQCOTESST)[25], près d'un travailleur québécois sur cinq (18 %) présente un niveau élevé de détresse psychologique, cette situation touchant plus les femmes (21,7 %) que les hommes (15,0 %). Les auteurs du rapport avancent que le travail atypique, particulièrement l'insécurité d'emploi qui en résulte habituellement, est fortement associé à la détresse psychologique. L'enquête montre également que l'absentéisme ou le présentéisme se caractérisent souvent par des symptômes dépressifs chez le travailleur. Ces problèmes, s'ils ne sont pas réglés, peuvent limiter considérablement la performance d'un travailleur et occasionner des coûts importants pour l'entreprise. Le harcèlement psychologique est un autre phénomène pouvant détériorer le climat de travail, la Loi sur les normes du travail contient des dispositions qui en protègent la majorité des travailleurs.

---

22. Institut de la statistique du Québec (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010*, vol. 7, juin, p. 49.
23. Ministère des Finances (2012). Budget 2012-2013. *Les Québécois et leur retraite. Pour des régimes accessibles à tous*. Gouvernement du Québec, 28 p.
24. Gouvernement du Canada (2012). *Emploi, croissance et prospérité à long terme. Le Plan d'action économique de 2012. Le discours du budget*. Prononcé par l'honorable James M. Flaherty, ministre des Finances, le 29 mars 2012, p. 6-7.
25. M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Rapport sommaire. Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec, p. 15.

RÉSULTATS DES TRAVAUX ISSUS DE LA COMMISSION

Sondage sur le taux de respect de la loi – 2010

Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2008-2012, la Commission a mené en 2010 une enquête[26] auprès de 4 003 répondants représentant, après pondération, 1 299 496 salariés québécois non syndiqués et assujettis à la Loi sur les normes du travail (LNT). Cette enquête permet de suivre l'évolution de l'application de la LNT et de détecter les problématiques concernant l'application de la LNT et son adaptation aux réalités du marché du travail. Elle constitue également une mise à jour des données d'une première enquête similaire effectuée en 2004. Afin d'évaluer l'application de la LNT, la Commission a établi une liste de normes[27] et déterminé quinze infractions qu'il était possible de vérifier à l'aide d'un questionnaire. Pour chaque infraction, la Commission a calculé un « taux d'infraction » à partir des renseignements fournis par les salariés sur leurs conditions de travail.

Trois principaux constats se dégagent des résultats de ces deux enquêtes menées auprès de salariés non syndiqués et assujettis à la LNT.

■ Malgré une diminution, un nombre important de salariés sont victimes d'au moins une infraction

D'abord, sur une quinzaine d'infractions possibles à la LNT en 2010, 727 392 salariés non syndiqués et assujettis à la LNT étaient victimes d'au moins une infraction, ce qui représente plus de la moitié des répondants (55,9 %). Ce chiffre est élevé, mais rappelons qu'il s'agit d'une diminution par rapport à 2004, année où 778 900 salariés ont été victimes d'au moins une infraction (61,8 %).

■ Les normes les plus en infraction en 2010 touchent la rémunération

En ce qui a trait à la nature des infractions, l'inclusion de tous les revenus dans le calcul de l'indemnité afférente au congé annuel, le paiement ou la compensation des heures supplémentaires à taux majoré, le paiement du temps travaillé lorsque le salarié n'est pas autorisé à quitter son poste durant la période de repas et le paiement du temps de réunions tenues en dehors des heures régulières de travail sont les dispositions de la LNT qui étaient les plus enfreintes en 2010, touchant plusieurs milliers de salariés. Notons que toutes ces dispositions concernent la rémunération des salariés.

■ Le profil des salariés victimes de trois infractions ou plus

Le profil des salariés qui étaient victimes de trois infractions ou plus, qui correspond sur plusieurs points à celui des travailleurs de l'économie du savoir, ne correspond pas au profil des salariés généralement visés par les activités de surveillance de la Commission (les jeunes, les salariés du secteur de la restauration et du commerce de détail, les aides familiales résidantes, etc.). Les analyses ont également montré que les salariés « atypiques » ne sont pas ceux qui étaient les plus à risque d'infraction. Enfin, une forte proportion des salariés qui étaient victimes de trois infractions ou plus estimaient que leur employeur respectait totalement la LNT (62,4 %), ce qui révèle peut-être une méconnaissance chez plusieurs salariés de leurs droits fondamentaux.

Les résultats de l'enquête de 2010 ont été présentés lors du colloque qu'a tenu la Commission le 1er novembre 2011. Rappelons que cet événement avait pour thème *Les nouvelles réalités du travail : enjeux et pistes de solution.*

---

26. Commission des normes du travail (2011). *Profil des salariés non syndiqués et assujettis à la Loi sur les normes du travail et application de certaines dispositions de la loi, Édition 2010*. Québec, Direction de la recherche, de la planification et de la qualité, 56 p.
27. Les normes retenues sont les suivantes : le salaire minimum, les pourboires, les heures supplémentaires, le bulletin de paie, le jour férié du 1er juillet, le congé annuel payé, la période d'essai ou de formation, la période de repas et le temps de réunion.

Ces résultats permettront d'orienter les interventions de la Commission en matière de recherche, de prévention et de surveillance en accordant une attention particulière aux clientèles qui, même si elles jouissent généralement de conditions de travail avantageuses, semblent davantage victimes d'infraction aux normes du travail prévues par la LNT. La Commission entend également reconduire cette enquête dans le cadre du présent plan stratégique.

Situation des salariés déposant une plainte en vertu de la loi

■ **Une majorité de salariés ne sont plus en emploi au moment du dépôt de leur plainte en vertu de la loi**

Malgré une amélioration depuis 2005-2006, encore trop de salariés, au moment du dépôt de leur plainte auprès de la Commission, ne sont plus en emploi. D'après les données[28] dont dispose la Commission, la proportion de salariés qui ne sont plus en emploi au moment du dépôt d'une plainte a diminué pour l'ensemble des types de plaintes. En effet, de 2005-2006 à 2010-2011, cette proportion a baissé :

- de 89,7 % à 77,2 % pour les plaintes de nature pécuniaire ;
- de 88,6 % à 79,7 % pour les plaintes pour pratiques interdites ;
- de 64,2 % à 57,6 % pour les plaintes pour harcèlement psychologique.

Une majorité de salariés ne sont donc plus en emploi au moment du dépôt d'une plainte en vertu de la loi. L'un des faits saillants des discussions tenues dans le cadre du colloque du 1er novembre 2011 est venu appuyer ce constat en mettant en lumière le fait que les salariés craignent des représailles s'ils déposent une plainte en cours d'emploi.

Ce tour d'horizon de l'évolution du marché du travail, de la mesure du taux de respect de la loi et de la situation des salariés déposant une plainte en vertu de la loi met en lumière l'importance du régime universel des conditions de travail instauré au Québec. L'objectif central de ce régime consiste, d'une part, à assurer des conditions de travail convenables et équitables pour les salariés, particulièrement pour les plus vulnérables d'entre eux et, d'autre part, à mettre en place des conditions d'attraction et de gestion responsable du personnel et de concurrence loyale chez les employeurs. La recherche de flexibilité et le désir d'un assouplissement règlementaire des entreprises, dans un contexte économique marqué par l'incertitude, et une forte concurrence entre les pays pour attirer les emplois et les capitaux, font directement appel à la capacité du régime actuel de s'adapter aux nouvelles réalités du travail. Aux besoins des entreprises s'ajoutent ceux des salariés qui souhaitent une meilleure conciliation du travail et de la vie personnelle et de la retraite, de même que des milieux de travail exempts de toutes formes de harcèlement psychologique. Une bonne connaissance de l'évolution du marché du travail constitue la meilleure façon de s'assurer que les normes du travail demeurent toujours cohérentes avec les nouvelles réalités du marché du travail.

28. Commission des normes du travail. Système de gestion des interventions GLNET.

LES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

La revue des orientations gouvernementales permet de cibler un certain nombre d'orientations et de priorités qui interpellent la Commission, soit au regard de la réalisation de sa mission, soit en lien avec son statut d'organisme public autonome offrant des services directs à la population.

■ La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Le gouvernement du Québec s'est donné pour objectif de figurer parmi les nations industrialisées où l'on compte le moins de personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Dans cette optique, un certain nombre de mesures ont été élaborées et formalisées dans un plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale publié pour la première fois en avril 2004 et renouvelé en juin 2010[29]. Ce plan prévoit, entre autres mesures, la détermination du salaire minimum en fonction d'une révision annuelle prenant en considération ses effets sur la pauvreté. Cette mesure s'inscrit dans l'orientation visant à favoriser le travail et l'autonomie des personnes. La Commission, par les dispositions de la Loi sur les normes du travail, voit à l'application et à la diffusion du taux du salaire minimum ainsi fixé. Elle participe également, à titre d'observateur, aux travaux du comité de travail, coordonné par le ministère du Travail, chargé de réviser le salaire minimum. Au 1er mai 2012, le taux général du salaire minimum du Québec est passé de 9,65 $ à 9,90 $ l'heure.

■ La réduction des dépenses de l'État

En juin 2010, le gouvernement a adopté le projet de loi 100 mettant en place certaines dispositions du Discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 ainsi que la réduction de la dette[30]. Comme l'ensemble des organismes gouvernementaux, la Commission s'est engagée à poursuivre l'effort budgétaire en adoptant une politique d'application des mesures de réduction des dépenses pour la période 2010-2014, approuvée par le gouvernement et comprenant :

- la réduction de ses dépenses de fonctionnement de nature administrative en tenant compte des efforts déjà consentis durant les trois derniers exercices où elle avait dû réaliser des compressions importantes ;
- la diminution de 25 % des dépenses en publicité, formation et déplacement (sauf celles directement liées aux services à la clientèle) ;
- la réduction annuelle de 1 % de ses dépenses de rémunération jusqu'en 2013-2014.

Afin d'atteindre les objectifs de cette politique, la Commission devra concentrer ses efforts sur le maintien de l'équilibre budgétaire et sur l'utilisation de ses ressources au meilleur coût.

■ Le développement durable

Afin de répondre aux nouvelles exigences gouvernementales en matière de développement durable, la Commission s'est dotée d'une structure à l'interne et a adopté en 2007 son premier plan d'action de développement durable. Ce plan couvre la période 2008-2013. Il s'appuie sur une approche continue, progressive et axée sur l'engagement de son personnel. Cette démarche s'étend aux activités intérieures à l'organisation, s'adressant à l'ensemble du personnel ou visant des éléments de la gestion administrative, en plus de toucher la mission de l'organisation.

---

29. *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, juin 2010, 55 p.
30. *Projet de loi 100 : Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*. Première session, 39e législature, 11 juin 2010, 33 p.

La lutte contre le travail au noir

L'une des priorités annoncées par le gouvernement du Québec dans son Discours sur le budget de mars 2011 est l'intensification de la lutte contre l'évasion fiscale[31]. Dans son dernier Discours sur le budget, le gouvernement a annoncé la poursuite de ce projet pour l'exercice 2012-2013, de même que la mise sur pied d'un groupe de travail auquel participera la Commission avec Revenu Québec, Emploi-Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ainsi que des associations du milieu. Ce groupe de travail a pour mandat d'analyser différents moyens qui pourraient être mis en place pour mieux cibler les entreprises qui font usage de stratagèmes d'évasion fiscale et pour assurer une meilleure protection des travailleurs[32].

La conciliation du travail et de la vie personnelle

Cette orientation vise à faciliter pour la population une meilleure harmonisation des activités familiales, professionnelles et sociales. Elle s'adresse aux parents dans l'exercice de leurs responsabilités envers leurs enfants ainsi qu'aux travailleurs et travailleuses qui assument des obligations à l'égard de leur conjoint ou conjointe, d'un parent ou d'un proche malade ou ayant des incapacités. Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a poursuivi ses efforts dans la mise en œuvre de cette orientation, notamment par l'établissement d'un réseau de services de garde à contribution réduite, la mise en place du Régime québécois d'assurance parentale et l'introduction de nouvelles dispositions dans la Loi sur les normes du travail. Dans la continuité de ces actions, le Bureau de la normalisation du Québec (BNQ) a établi en juin 2010 une norme (BNQ 9700-820), rendue publique par la ministre de la Famille et des Aînés en avril 2011[33], faisant la promotion, au moyen d'un programme de certification, des meilleures pratiques en matière de conciliation travail-famille et vie personnelle.

La conciliation du travail et de la retraite

Le marché du travail québécois devra pourvoir 740 000 postes au cours des cinq prochaines années. Dans cette perspective, le gouvernement a annoncé, dans le cadre du budget 2010-2011[34], la création d'une commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleurs et travailleuses expérimentés. Cette commission a proposé au gouvernement des changements en vue de favoriser la participation des personnes âgées de 55 ans ou plus au marché du travail et d'accroître l'autonomie financière des retraités. Le gouvernement envisageait également, dans son budget 2011-2012, d'apporter des ajustements graduels au Régime de rentes du Québec afin de garantir le financement à long terme des rentes des Québécois et accroître l'incitation à demeurer actif pour les travailleurs expérimentés. Le marché du travail devra donc évoluer pour s'adapter au vieillissement de la main-d'œuvre. Par ailleurs, un sondage réalisé par la Banque CIBC[35] révèle que 61 % des résidents du Québec prévoient continuer à travailler à leur retraite, notamment en démarrant leur propre entreprise, en proposant des services-conseils ou en travaillant à temps partiel. Ces changements risquent de toucher le régime universel des conditions de travail au Québec. La Commission devra donc être attentive à cette évolution pour s'assurer que les normes du travail reflètent les nouvelles réalités, tant au regard des changements apportés à l'organisation du travail et aux nouvelles formes d'emploi qu'en ce qui a trait à la précarité et à la protection de cette clientèle.

---

31. Ministère des Finances (2011). *Un plan pour le Québec. Discours sur le budget*. Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 17 mars 2011, p. 38.
32. Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Plan budgétaire*. Gouvernement du Québec, mars, p. F-35.
33. Bureau de normalisation du Québec (2010). *Norme conciliation travail-famille*, BNQ 9700-820, 42 p.
34. *Discours sur le budget 2010-2011* du 30 mars 2010, p. 26.
35. CIBC. Communiqué de presse. *Selon la Banque CIBC, près des deux tiers des Québécois continueront à travailler à la retraite*. Montréal, 25 octobre 2011.

■ Les régimes volontaires d'épargne retraite

L'une des annonces du budget 2012-2013 établit la disponibilité de nouveaux régimes volontaires d'épargne retraite (RVER) à l'intention des travailleurs du Québec à compter du 1er janvier 2013[36]. L'objectif des RVER est d'inciter davantage de Québécois à épargner en vue de la retraite. Deux millions de Québécois auront désormais accès à un régime de retraite collectif. Les entreprises employant au moins cinq employés qui ont au moins un an de service continu devront obligatoirement offrir des RVER, à moins qu'elles n'offrent actuellement un régime d'épargne collectif à leurs employés en vue de la retraite par des retenues sur le salaire. Les employeurs visés auront jusqu'au 1er janvier 2015 pour se conformer à l'obligation d'offrir les RVER. Les administrateurs de régimes seront encadrés par la Régie des rentes et l'Autorité des marchés financiers. Les employeurs le seront aussi par la Commission des normes du travail. Cette dernière sera responsable de la surveillance de l'obligation d'offrir un RVER et interviendra en réponse aux plaintes afin de faire respecter les dispositions de la loi[37].

■ Les autres priorités gouvernementales

D'autres orientations gouvernementales seront prises en compte par la Commission au cours des prochaines années. Mentionnons plus particulièrement :

- la mise en œuvre des principes de la loi et de la politique sur la gouvernance des sociétés d'État ;
- l'exercice des droits et l'intégration des personnes handicapées ;
- l'accès à l'égalité d'emploi ;
- la confidentialité et la protection des renseignements personnels ;
- l'utilisation du Web 2.0 et des réseaux sociaux.

---

36. Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Discours sur le budget*. Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 20 mars 2012. Gouvernement du Québec, p. 33.
37. Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Les Québécois et leur retraite. Pour des régimes accessibles à tous*. Gouvernement du Québec, p. 16.

LES BESOINS ET LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES

La Commission des normes du travail a mandaté une firme externe (CROP) afin de connaître la perception de sa clientèle et de ses partenaires à son égard et, plus spécifiquement, de mesurer le degré de confiance et l'impression globale au regard de son image, de son rôle, de ses services et de l'information qu'elle diffuse. L'étude[38] a été réalisée par l'entremise d'un sondage administré par voie téléphonique au cours du mois de septembre 2010 auprès d'un échantillon de salariés québécois, non syndiqués et âgés de 18 ans et plus, ainsi que d'employeurs d'entreprises québécoises comptant de 5 à 49 employés non cadres et non syndiqués. Au total, 401 salariés et 200 employeurs ont répondu au questionnaire d'entrevue. L'étude comprenait également un volet qualitatif (groupes de discussion) réalisé en octobre 2010 pour connaître l'opinion des principaux partenaires[39] de la Commission. Il est à noter que les résultats de cette étude ont été utilisés aux fins de la réalisation d'une étude de positionnement[40] visant à déterminer où se situe la Commission et comment elle doit orienter ses interventions en matière de communications.

■ Les salariés et les employeurs

Les éléments significatifs des résultats de l'étude de perceptions menée auprès des employeurs et des salariés ont permis de constater que la Commission jouit d'une bonne crédibilité et d'un bon niveau de confiance auprès des employeurs. Il est à noter par ailleurs que la clientèle des salariés est plus difficile à rejoindre que celle des employeurs et qu'elle est moins au fait des services de la Commission. De plus, les salariés ont tendance à faire appel à la Commission uniquement en cas de conflit avec leurs employeurs. Enfin, bien qu'une majorité des salariés et des employeurs croient que la Commission est un organisme qui vise à établir des *relations de travail justes et équilibrées entre les salariés et les employeurs*, ces derniers, et en particulier les salariés, utilisent moins les services de la Commission et adhèrent en partie à la démarche de responsabilisation véhiculée pour tenter de régler leurs mésententes au sein de leur milieu de travail.

■ Les partenaires

En ce qui concerne ses partenaires, il ressort de l'étude que ces derniers se voient assumer un rôle qui contribue à la mission de la Commission en tant que relais entre cette organisation et leurs membres. Toutefois, la Commission se doit de mieux véhiculer son message de responsabilisation, de simplifier l'information fournie et la terminologie utilisée dans ses communications, d'assurer plus de constance dans les réponses fournies à sa clientèle, d'adapter ses interventions en tenant compte de la diversité de ses clientèles et des réalités vécues par celles-ci. Elle doit enfin intensifier et développer des actions en matière de partenariat. À cet égard, une majorité de partenaires suggèrent de favoriser la conclusion d'ententes de partenariat écrites avec la Commission pour clarifier le rôle de chacune des parties prenantes.

L'évaluation des besoins et attentes de la clientèle et des partenaires montre donc que la Commission doit se doter de stratégies visant à rejoindre davantage la clientèle des salariés et amener ces derniers à se responsabiliser davantage relativement à l'exercice de leurs droits. La Commission doit également faire évoluer son image d'organisme essentiellement voué à la protection des salariés en cas de conflit vers une perception dynamique de son rôle qui mise sur la prévention des conflits plutôt que sur leur règlement. Il apparaît enfin que le virage qu'a pris la Commission depuis 2008 en matière de prévention et de responsabilisation doit mieux se concrétiser pour outiller et soutenir davantage sa clientèle et ses partenaires en vue de la réalisation de sa mission.

---

38. CROP et Commission des normes du travail (2010). *Rapport quantitatif et qualitatif. Étude de perceptions : salariés et employeurs*, octobre, 120 p.
39. Au bas de l'échelle, Association des aides familiales du Québec, Association canadienne de la paie, Association des restaurateurs du Québec (ARQ), Comité d'action des non-syndiqués (CANOS), Conseil du patronat du Québec, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), Fédération des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère (FERME).
40. Brad (2011). *Étude de positionnement. Commission des normes du travail*, 20 février, 16 p.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse de l'environnement interne vise à préciser les projets majeurs en cours dans l'organisation ainsi que les principales forces sur lesquelles miser quant à la capacité de la Commission à bien accomplir sa mission.

NOS PRINCIPAUX LEVIERS ET PROJETS

■ La prévention

Dans le cadre de son Plan stratégique 2008-2012, la Commission s'est dotée d'une structure, d'une politique, d'un programme et d'un plan d'action lui permettant d'intégrer la prévention à l'ensemble de ses activités. La démarche vise à agir en amont du dépôt des plaintes par les salariés ainsi qu'à mieux responsabiliser les employeurs et les salariés quant à leurs droits et à leurs obligations au regard de la loi. Les axes de la prévention se déclinent en trois grands types de stratégies ou d'actions complémentaires qui couvrent l'ensemble des activités de l'organisation :

- la prévention primaire, dont les actions visent à éviter le risque ;
- la prévention secondaire, dont les actions visent à éviter le dommage ;
- la prévention tertiaire, dont les actions visent à limiter le dommage.

La Commission en est à son troisième plan d'action annuel de prévention. Elle rend compte des résultats de ses interventions dans son rapport annuel de gestion. Au-delà de ces résultats et afin de consolider son approche, la Commission doit dresser un bilan global de la mise en œuvre de son programme. Cet examen devrait lui permettre notamment d'en actualiser les composantes sur le plan notamment des priorités organisationnelles, des stratégies d'intervention et de la structure organisationnelle.

■ La Déclaration de services aux citoyens

Depuis 1996, la Commission des normes du travail publie une déclaration de services aux citoyens qui énonce une série d'engagements envers sa clientèle. Ce document fixe une série d'objectifs quant à la nature, à l'accessibilité et à la qualité des services. Il affirme la détermination de la Commission à offrir des services de qualité à la clientèle qui fait appel à ses services. Ces engagements portent sur des éléments comme le temps de réponse aux appels téléphoniques acheminés au Service des renseignements, la promptitude dans l'accueil des visiteurs, les demandes de services soumises, quel qu'en soit le mode de transmission, l'accès au site Internet, les explications fournies au salarié au moment du dépôt de sa plainte, de même que sur le cheminement et le délai de traitement de son dossier. La Commission rend compte annuellement des résultats d'atteinte de ces engagements dans son rapport annuel de gestion. La Commission a procédé à une révision de sa Déclaration de services aux citoyens qui est entrée en vigueur le 1er avril 2011.

■ Les nouveaux processus

Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2008-2012, la Commission a réalisé une importante révision des processus reliés aux demandes de services en provenance de sa clientèle. C'est ainsi qu'elle s'est dotée d'une structure favorisant la centralisation de la réception de l'ensemble des demandes de services. S'appuyant sur ses 14 bureaux régionaux existants, la Commission a mis en place cinq directions régionales et, depuis le 20 avril 2009, cinq guichets régionaux y sont implantés pour recevoir les demandes de services de la clientèle. Le guichet régional filtre ces demandes et en évalue la recevabilité et, pour les cas simples, en effectue le traitement. La Commission est en mode de consolidation de ses nouveaux processus dans une perspective d'optimisation continue de ses façons de faire et de consolidation de ses mécanismes de contrôle de la qualité.

■ Le développement des services en ligne

Depuis le début des années 2000, la Commission des normes du travail contribue à la mise en place et au développement de la prestation électronique de services. Le principal enjeu de la mise en place de la prestation de services en ligne est d'accroître l'accessibilité des services aux citoyens en mettant à profit les nouvelles technologies

de l'information et des communications. En plus de son site Web informationnel, la Commission met à la disposition de sa clientèle une gamme étendue de services en ligne proactifs, dont un service sécurisé de transfert électronique de documents, un service d'abonnement à ses publications et communiqués, un parcours guidé permettant le dépôt des plaintes en ligne, une application (iJob) permettant au salarié de noter ses heures travaillées, des applications permettant d'acheminer une demande de renseignement sur la loi ou de créer un bulletin de paie ainsi que des outils de calcul pour les indemnités relatives au salaire, aux heures supplémentaires, aux différents congés, aux vacances ainsi qu'à l'avis de cessation d'emploi. À ces éléments s'ajoutent également l'application mobile maPaye ainsi que la mise en ligne d'un autodiagnostic sur les agences de placement. Par ailleurs, la Commission explore la possibilité de recourir à l'utilisation des médias sociaux afin de mieux rejoindre certaines de ses clientèles, particulièrement les jeunes. La Commission entend poursuivre le développement de sa prestation électronique en mettant à la disposition de sa clientèle d'autres services en ligne dans la perspective d'accroître l'accessibilité de ses services et de simplifier les démarches à entreprendre par sa clientèle.

■ Le développement durable

La Commission poursuit la réalisation de son plan d'action en matière de développement durable. Elle a atteint ses objectifs organisationnels en matière de sensibilisation du personnel et de gestion environnementale, activités incontournables de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013. Par ailleurs, elle entend maintenir sa participation à un groupe de travail sur le développement durable, créé par le Centre d'expertise des grands organismes du gouvernement du Québec. Cette initiative favorise, au sein des organismes membres, les échanges et le partage des meilleures pratiques visant à favoriser l'atteinte des engagements gouvernementaux en matière de développement durable.

■ La gestion de la main-d'œuvre

Dans le contexte du non-remplacement des départs à la retraite, du gel de l'embauche et des compressions budgétaires affectant les ministères et organismes gouvernementaux, la Commission est soucieuse de pouvoir compter sur un personnel disponible et compétent pour réaliser sa mission. Afin de mieux faire face à cet enjeu, la Commission a entrepris en novembre 2011 un projet visant à établir un diagnostic organisationnel sur ses ressources humaines, sous l'angle de l'attraction, de l'accompagnement, du développement et de la fidélisation du personnel ainsi que de la planification et de la relève de l'effectif. La réalisation de ce mandat a permis notamment de procéder en janvier et février 2012 à une consultation du personnel par l'entremise de la tenue de groupes de discussion. Les résultats des travaux menés dans le cadre de ce projet ont conduit à la formulation d'une série de recommandations destinées à améliorer la performance de la Commission en matière de planification et de gestion de la main-d'œuvre.

■ L'analyse et la gestion des risques

En matière de gouvernance, la Commission a adopté en mars 2011 une politique de gestion des risques, à partir de laquelle une cartographie organisationnelle des risques a été dressée. Cette politique prévoit l'élaboration d'un plan annuel, précisant les analyses de risques qui devront être réalisées et suivies. La gestion des risques est une démarche structurée issue d'une réflexion organisationnelle qui permet de dégager les risques potentiels, de même que les occasions qui peuvent y être associées.

NOS ACQUIS

■ Une mission noble et stimulante

Par sa nature même, la mission de la Commission est une source de mobilisation et d'engagement pour son personnel. La Loi sur les normes du travail représente une protection pour les travailleurs, en particulier ceux qui sont sans convention collective de travail. Le personnel de la Commission est fier de pouvoir contribuer à cette mission qui représente une des fonctions essentielles contribuant au bien-être et à la prospérité économique de la population, des salariés et des employeurs. Par ailleurs, étant donné l'évolution rapide du marché du travail, la réalisation de la mission de la Commission représente un défi pour l'ensemble des personnes qui travaillent dans cette organisation. L'expertise et l'expérience sur le terrain du personnel sont de plus en plus sollicitées afin de saisir rapidement les impacts des changements de l'évolution du marché du travail et de mieux conseiller le gouvernement en matière d'adaptation du régime universel des conditions de travail au Québec aux nouvelles réalités du travail.

■ Une capacité opérationnelle unique

Dans le cadre de l'exercice de sa mission, la Commission a dû, au fil de son histoire, acquérir une capacité unique en matière de surveillance des normes du travail, notamment en ce qui a trait à l'enquête et à l'inspection, à la médiation ainsi qu'à la représentation juridique. Organisation de petite taille avec un large mandat, la Commission a su opérer par le passé des changements d'envergure, et ce, en souplesse et de façon efficace. La Commission a également réussi à se doter au fil des ans d'une culture de gestion axée sur une remise en question continue de ses façons de faire tout en en expérimentant de nouvelles. La Commission est également reconnue par plusieurs provinces canadiennes et à l'étranger comme un chef de file en matière de surveillance de l'application des normes du travail.

■ Une présence sur tout le territoire

La Commission dispose d'une structure administrative régionale qui rend accessibles ses services à l'ensemble de la population, peu importe son lieu de résidence. Cette situation favorise un rapprochement de la Commission avec sa clientèle et ses partenaires. Elle exige cependant des mécanismes de gestion appropriés visant, entre autres éléments, la cohérence de ses interventions et l'intégration de l'ensemble de ses processus.

■ Un fort sentiment d'appartenance et une orientation client

La Commission peut compter sur un personnel qualifié, motivé et affichant un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce personnel se caractérise également par une préoccupation marquée pour la qualité du service à la clientèle.

■ La présence d'un conseil d'administration

La Commission compte sur un conseil d'administration composé de membres indépendants, mais aussi représentatifs des différents milieux du travail. L'expérience et l'expertise de ces administrateurs sont un apport essentiel à la Commission. Les avis et conseils de ces personnes permettent à la Commission de disposer, notamment, d'administrateurs de sociétés certifiés.

■ La gestion des personnes

À l'instar de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, le contexte des départs à la retraite et du non-remplacement des effectifs interpelle la Commission quant au maintien de l'expertise ainsi qu'à l'attraction, à la rétention et à la relève de son effectif. La ressource humaine constitue l'actif le plus important de la Commission. Sans cet apport, c'est la performance de l'organisation à réaliser sa mission et à maintenir la qualité des services qui est compromise. C'est en maintenant un milieu de travail stimulant et de qualité et des perspectives de carrière attrayantes que la Commission sera en mesure de disposer de l'expertise et du personnel requis pour assurer la pérennité de sa mission.

LES ENJEUX

La réflexion portant sur le bilan du Plan stratégique 2008-2012 ainsi que l'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de la Commission ont permis de définir cinq grandes préoccupations qui constituent des défis à relever ou des opportunités à saisir pour la période 2012-2016:

■ Sur le plan de l'application et du respect des normes du travail

- Consolider le virage de la prévention de la Commission en dressant un bilan des interventions de son programme afin d'en actualiser les composantes.
- Assurer une offre de service adaptée par une plus grande responsabilisation des employeurs et des salariés et par une information qui précise les limites de ses interventions de façon à impliquer davantage ces deux groupes dans la résolution de leurs litiges.
- Assurer et développer une meilleure connaissance de l'évolution du marché du travail en se documentant par des enquêtes, analyses, études et activités de veille et en impliquant les partenaires de façon que la Commission puisse exercer pleinement son rôle de conseil auprès de la ministre, y compris par la proposition de modifications législatives.

■ Sur le plan de l'offre de service

- Moduler l'offre de service en fonction de l'évolution des caractéristiques et des besoins de la clientèle.

■ Sur le plan de la gestion des ressources

- Assurer, dans un contexte de rareté de ressources, le maintien de l'expertise du personnel ainsi que la mobilisation, l'attraction et la relève des effectifs.

Par ailleurs, la Commission, à titre d'organisme public, entend contribuer à la mise en œuvre des orientations gouvernementales. Dans le cadre de la réalisation de sa mission, elle compte également orienter son action vers les travailleurs vulnérables et les employeurs ou secteurs à risque en matière d'application des normes du travail. Elle entend aussi contribuer, par le salaire minimum et les autres normes prévues par la loi, à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, à la promotion de la conciliation du travail et de la vie personnelle, ainsi qu'à la lutte contre le travail au noir.

Les choix stratégiques

4

LA VISION

La Commission des normes du travail exprime ainsi sa vision :

« La Commission des normes du travail, avec la contribution de son personnel et de ses partenaires, vise à être la référence dans le maintien de relations de travail justes et équilibrées quant à l'interprétation, à la mise en œuvre et à l'application de la Loi sur les normes du travail. »

LES VALEURS

La Commission des normes du travail est animée par trois valeurs fondamentales : le respect, l'équité et la responsabilité.

LE RESPECT

Le respect se manifeste dans les attitudes et les comportements à l'égard des personnes et des institutions.

À l'égard des personnes, le respect commande la compréhension des besoins et des attentes de la clientèle ; il invite à l'estime et à la reconnaissance des qualités, des compétences et de la contribution des collègues de travail. À l'égard des institutions, le respect impose la solidarité avec celles qui encadrent et rendent possible l'exercice de la mission de l'organisation.

L'ÉQUITÉ

L'équité repose sur la juste appréciation de ce qui est dû à chacun.

LA RESPONSABILITÉ

Étant donné la responsabilité des employeurs et celle des salariés, la responsabilité de la Commission et de son personnel est l'engagement à agir en ayant un souci de bien servir la clientèle et de l'accompagner pour l'application de la loi. Dans cette optique, la Commission affirme, en matière de responsabilité, que les employeurs sont responsables de se renseigner sur les normes du travail, de bien les connaître, de les appliquer correctement et de collaborer avec la Commission lorsque celle-ci le requiert. Les salariés ont quant à eux la responsabilité de se renseigner sur les normes du travail et celle de prendre les moyens raisonnables pour faire reconnaître leurs droits. À cette fin, ils tentent de régler eux-mêmes, dans la mesure de leur capacité, le litige qui les oppose à leur employeur avant de déposer une plainte auprès de la Commission.

LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS

En vue d'accomplir pleinement sa mission selon sa vision, la Commission a retenu trois grandes orientations pour encadrer et guider son action au cours des quatre prochaines années. Ces orientations sont les suivantes :

ORIENTATION 1

Favoriser, par la prévention et la connaissance de l'évolution du marché du travail, l'application et le respect des normes du travail.

Cette orientation s'inscrit au cœur de la mission de la Commission. Elle se situe également dans le prolongement des actions réalisées dans le cadre du précédent plan stratégique.

La Commission adhère au principe qu'une meilleure connaissance des normes du travail, par l'employeur et le salarié, facilite l'application de la loi et conduit à son respect. Les employeurs sont les premiers responsables de faire appliquer les normes minimales de travail au sein de leur entreprise. Les salariés ont quant à eux la responsabilité de s'informer sur leurs droits et de les exercer. Même si, de façon générale, les employeurs respectent la loi, les infractions demeurent encore nombreuses et entraînent la perte de montants importants pour les salariés. De plus, elles favorisent une concurrence déloyale entre les entreprises.

Les actions de la Commission ne peuvent à elles seules suffire à éliminer les infractions à la loi. Ainsi qu'il a été évoqué dans l'analyse de l'environnement externe, parmi les

salariés qui déposent une plainte en vertu de la Loi sur les normes du travail, une majorité n'ont plus de lien d'emploi avec leur employeur au moment où ils s'adressent à la Commission. De plus, les résultats de l'enquête réalisée par la Commission en 2010 auprès de 4 000 salariés en emploi, non syndiqués et assujettis à la Loi sur les normes du travail, révèlent que près de 6 salariés sur 10 – soit environ 727 000 personnes – avaient été victimes d'au moins une infraction à la loi.

Par ailleurs, des normes du travail adaptées aux besoins et aux réalités du marché du travail constituent un facteur déterminant pouvant contribuer à un plus grand respect de la loi et de son application tout comme à une efficacité accrue des efforts en prévention et de la responsabilisation des employeurs et des salariés face à leurs droits et à leurs obligations.

LA CONSOLIDATION DE LA PRÉVENTION

Dans la poursuite de ses efforts afin que la Loi sur les normes du travail et la Loi sur la fête nationale soient mieux respectées, la Commission entend d'abord consolider son approche de prévention. Rappelons que le modèle qu'elle a élaboré en la matière consiste en un ensemble de stratégies et d'actions – mises en œuvre au bénéfice de la population, des salariés et des employeurs – visant à améliorer la connaissance des normes du travail, à réduire les risques d'infraction et à contenir le nombre des infractions commises en cette matière et, le cas échéant, à en limiter les conséquences, le tout dans la perspective de sensibiliser les acteurs concernés à leurs droits et à leurs obligations.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2008-2012, la Commission a été en mesure d'intégrer la prévention à l'ensemble de ses activités. Les résultats obtenus à ce jour sont probants. Le colloque que de la Commission a tenu le 1er novembre 2011 a montré que le rôle d'informer les salariés et les employeurs sur leurs droits et obligations demeure primordial. De plus, il s'est dégagé de cette rencontre un consensus selon lequel la prévention est une orientation fondamentale, mais que la dissuasion des employeurs contrevenants et en particulier des récidivistes, même s'ils ne représentent qu'une minorité, doit faire l'objet d'une intervention plus musclée de la part de la Commission.

Afin de consolider le virage de la prévention, la Commission s'est fixé comme objectif dans son Plan stratégique 2012-2016 d'actualiser sa politique et de consolider son programme de prévention. Un bilan de son programme 2009-2012 sera effectué. La Commission entend également élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de partenariat et une stratégie en matière pénale.

LA RESPONSABILISATION DES EMPLOYEURS ET L'IMPLICATION DES SALARIÉS

Les notions de « responsabilisation » et d'« implication dans la résolution de leurs litiges » ne sont pas encore bien comprises quant à leur portée et à leurs caractéristiques, nuisant ainsi à leur appropriation par le personnel de la Commission.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2012-2016, la Commission s'est fixé pour objectif d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre d'intervention visant une plus grande responsabilisation des employeurs au regard de leurs obligations et une plus grande implication des salariés dans la résolution de leurs litiges. À cette fin, elle entend réaliser un diagnostic de la situation actuelle en la matière, se doter d'un cadre d'intervention concernant la responsabilisation des employeurs et l'implication des salariés, mettre en place les éléments nécessaires à l'opérationnalisation de ce cadre et, enfin, en assurer l'application.

Au terme de la mise en œuvre du Plan stratégique 2012-2016, la Commission aura élaboré et mis en œuvre une stratégie visant une plus grande responsabilisation des employeurs et une plus grande implication des salariés. Cette stratégie prévoira notamment :

- une définition précise des caractéristiques et de la portée des notions de responsabilisation et d'implication ;

- la mise en place d'éléments de prestation de services et d'outils destinés spécifiquement à accroître la responsabilisation des employeurs et l'implication des salariés dans la résolution de leurs litiges;
- l'élaboration d'outils destinés à soutenir le personnel sur le terrain et à l'aider à mieux comprendre sa contribution à l'égard de la responsabilisation et de l'implication;
- des communications davantage axées sur un message de responsabilisation des employeurs et d'implication des salariés.

La Commission précisera par ailleurs la portée de son intervention en termes d'accompagnement et de soutien auprès de sa clientèle. En ce sens, elle fournira à son personnel des instructions de travail qui favoriseront l'atteinte d'un équilibre entre l'effort qu'il investit pour faire valoir les droits des salariés et le niveau de collaboration de ceux-ci dans la conduite de leurs dossiers. La Commission reverra également son approche de communication auprès des employeurs de façon à mieux les sensibiliser et les soutenir dans leur rôle de premiers responsables de l'application de la LNT. Enfin, la clientèle et les partenaires de la Commission auront une perception plus claire du message de responsabilisation que souhaite véhiculer l'organisme.

L'ADAPTATION DES NORMES DU TRAVAIL

Le respect de la Loi sur les normes du travail est aussi conditionné par la capacité du régime universel à s'adapter aux nouvelles réalités du travail. Au cours des dernières décennies, les changements survenus sur le marché du travail, comme il a été mentionné précédemment, ont rendu de plus en plus difficile pour les employeurs d'appliquer certaines normes du travail en tout respect de la loi. Ces phénomènes et les enjeux qu'ils soulèvent ont été au centre des discussions du colloque du 1er novembre 2011. En voici certains faits saillants:

- La recherche de flexibilité par les salariés et les employeurs quant à la durée du travail représente un enjeu important, notamment quant aux heures supplémentaires non payées et non majorées ainsi qu'à une utilisation inadéquate des banques d'heures et de l'étalement des heures de travail. Certaines pratiques peuvent conduire à des infractions à la loi.
- Le nombre de salariés victimes d'une infraction à la loi demeure trop élevé et on assiste à l'émergence d'un nouveau profil de salariés à risque, soit les salariés de l'économie du savoir. Les caractéristiques de l'organisation du travail dans ce secteur ne semblent pas favoriser la conformité à certaines normes du travail et leur application, notamment celle portant sur la durée du travail.
- Le principal enjeu soulevé par le phénomène des agences de placement de travailleurs est que la responsabilité de l'employeur n'est pas claire. Au Québec, les agences de placement de personnel ne font l'objet d'aucun encadrement législatif spécifique.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2012-2016, la Commission s'est fixé pour objectif de renforcer son rôle de conseil auprès de la ministre en matière d'adaptation des normes du travail par une meilleure connaissance des besoins du marché du travail, une analyse de leurs impacts sur les dispositions actuelles de la loi ainsi qu'un suivi du taux de respect des dispositions de la loi. À cette fin, elle entend se documenter sur les questions de l'étalement des heures, des agences de placement, des travailleurs migrants, du profil des travailleurs de l'économie du savoir ainsi que des salariés déposant une plainte en vertu de la loi. Elle prévoit également mettre à jour les données de l'enquête de 2010 sur le taux de respect des dispositions de la loi, tenir un événement public visant la diffusion des résultats de ses travaux et, enfin, mettre en place un registre centralisé des propositions de modifications législatives.

UNE CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La prise en compte des principes de développement durable s'exprime par la mise en œuvre de cette première orientation du Plan stratégique 2012-2016. Cette orientation, en misant

sur la prévention et l'adaptation de la loi aux besoins du marché du travail, dans l'optique d'assurer pour les générations actuelles et futures de travailleurs des conditions de travail respectueuses et durables, entend contribuer aux principes du développement durable qui visent la santé et la qualité de vie, l'équité et la solidarité sociale ainsi que la prévention.

ORIENTATION 2

Assurer l'évolution et le maintien de la qualité de l'offre de service.

En tant qu'organisme offrant des services directs à la population, la Commission doit, dans un contexte de rareté de ressources et d'optimisation continue de ses façons de faire, s'assurer de l'évolution et du maintien de la qualité de son offre de service.

Depuis les dernières années, on constate, tant pour les salariés que pour les employeurs, une diversification de la clientèle faisant appel aux services de la Commission. Cette diversification est présente tant sur le plan des caractéristiques (langue, âge, origine culturelle, scolarisation, secteur d'activité, etc.) que sur celui des préférences en termes de modes d'accès aux services publics (Internet, Web2, courrier, téléphone, etc.). De plus, les interventions de la Commission dans le cadre de son programme de prévention, consistant à cibler des secteurs à risque ou des clientèles vulnérables, contribuent à cette diversification de la clientèle qui entreprend des démarches pour se renseigner sur la loi ou pour déposer une demande de services. Par ailleurs, le recours aux technologies de l'information et des communications favorise également la mise en place de nouveaux modes d'accès aux services publics qui soient plus performants et moins coûteux.

Dans son approche actuelle, la Commission privilégie le site Internet et le téléphone comme modes d'accès tout en maintenant les canaux de communication plus traditionnels comme le courriel, la poste ou les visites sur place lorsque la situation le requiert. De plus, la clientèle peut déposer une demande de services par l'entremise du service de dépôt de plaintes en ligne. Toutefois, la Commission ne dispose pas d'une stratégie multimode[41] formelle permettant d'orienter le développement de ses modes d'accès en fonction d'un suivi de l'évolution des caractéristiques et besoins de sa clientèle et de la recherche d'une pleine complémentarité de la contribution des différents canaux de communication offerts.

C'est dans ce cadre que la Commission s'est fixé pour objectif dans son Plan stratégique 2012-2016 de moduler son offre de service en fonction des caractéristiques et des besoins de la clientèle, tant pour les salariés que pour les employeurs. Pour ce faire, elle entend s'inspirer des meilleures pratiques en la matière, disposer du profil des caractéristiques et des besoins de la clientèle faisant appel à ses services et des outils permettant d'en suivre l'évolution, améliorer son service de dépôt de plaintes en ligne et, enfin, se doter d'une stratégie multimode.

Par cette stratégie, la Commission entend maintenir et améliorer la qualité de ses services en étant en mesure d'offrir une prestation de services:

- mieux adaptée aux différentes préférences de la clientèle;
- qui favorise l'autonomie de la clientèle tout en reconnaissant les limites de certaines catégories d'entre elles;
- mieux adaptée aux modes de vie qui changent;
- qui va davantage au-devant des besoins de la clientèle.

41. Selon l'Office québécois de la langue française (www.granddictionnaire.com), le terme *mode (de prestation de services)* est un « moyen permettant aux citoyens de recevoir de l'information et d'accéder aux services gouvernementaux ». De plus, « lorsque plusieurs modes de prestation de services sont offerts simultanément [...] on parlera alors de *prestation de services multimode* ou de *services multimode* ».

ORIENTATION 3

Disposer de l'expertise et du personnel requis pour réaliser notre mission.

Avec le contexte gouvernemental, le transfert de l'expertise, la relève de l'effectif et l'attraction du personnel, dans une perspective de transfert intergénérationnel, représentent un véritable défi pour les organisations publiques.

La Commission estime que près de 83 personnes quitteront l'organisation au cours des quatre prochaines années, soit 15 % du volume total de ses employés réguliers et occasionnels au 31 mars 2012, lequel se chiffrait à 553. De plus, la Commission doit faire face à une augmentation du taux de roulement de son personnel. Ce taux est passé de 7,6 % en 2008-2009 à 13,6 % en 2010-2011. Enfin, la Commission, pour certains corps d'emploi, est aux prises avec des difficultés de recrutement. Sans l'apport d'un personnel en nombre suffisant et compétent, c'est la performance de l'organisation qui pourrait être affectée.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2012-2016, la Commission s'est fixé pour objectif d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre d'intervention visant une meilleure gestion et planification ainsi qu'une plus grande attraction de la main-d'œuvre. À cette fin, elle entend réaliser les deux actions suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre un programme de gestion et de planification de la main-d'œuvre (GPMO) permettant d'identifier les emplois critiques, d'assurer le transfert de l'expertise lors des départs, la fidélisation et la relève du personnel ;
- élaborer et mettre en œuvre un programme d'attraction de la main-d'œuvre afin de promouvoir les emplois disponibles à la Commission et d'offrir un environnement de travail stimulant.

D'ici au 31 mars 2016, par la mise en œuvre des mesures de ces deux programmes, la Commission :

- aura implanté des pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines ;
- aura assuré le maintien de l'expertise de son personnel par la mise en place de mesures visant l'amélioration de l'organisation du travail, le transfert des connaissances au moment des départs à la retraite et le développement des compétences ;
- sera perçue comme un employeur de choix en misant sur une image d'employeur modèle qui se distingue des autres organisations de l'administration publique ;
- aura renforcé l'attachement de ses employés envers l'organisation par des activités de reconnaissance ;
- aura mieux outillé et soutenu ses gestionnaires dans l'exercice de leur rôle en matière d'encadrement et de gestion du personnel.

DÉCLINAISON DES COMPOSANTES DU PLAN STRATÉGIQUE

Dans le cadre de la mise en œuvre des orientations de son Plan stratégique 2012-2016, la Commission a retenu un total de cinq objectifs stratégiques.

Ces objectifs, les cibles et les indicateurs de résultats qui y sont associés – ainsi que leur déclinaison en fonction des axes d'intervention, des orientations et des enjeux – sont présentés dans le tableau synoptique qui suit.

TABLEAU SYNOPTIQUE: DÉCLINAISON DES COMPOSANTES DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2016

LA MISSION: La Commission favorise, par son action, des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la Loi sur les normes du travail.

ENJEU: L'APPLICATION ET LE RESPECT DE LA LOI		
ORIENTATION 1	**Axes d'intervention**	**Objectifs, cibles et indicateurs**
Favoriser, par la prévention et la connaissance de l'évolution du marché du travail, l'application et le respect des normes du travail	La prévention	Objectif 1: D'ici le 31 mars 2016, avoir actualisé la politique et consolidé le programme de prévention de la Commission. Cibles 1.1 D'ici le 30 septembre 2012, avoir réalisé un bilan du programme de prévention 2009-2012. *Indicateur:* Date du dépôt et de l'adoption du bilan à la direction. 1.2 D'ici le 31 décembre 2013, avoir réalisé l'actualisation du programme de prévention, soit la mise à jour de ses composantes. *Indicateur:* Date du dépôt et de l'adoption de l'actualisation du programme. 1.3 D'ici le 31 mars 2014, avoir réalisé la consolidation du programme de prévention, soit l'élaboration d'une stratégie en matière de partenariat et d'une stratégie de mise en œuvre de l'intervention pénale. *Indicateur:* Date du dépôt et de l'adoption de la consolidation du programme. 1.4 D'ici le 31 décembre 2014, avoir adopté la politique de prévention actualisée. *Indicateur:* Dates d'adoption et de diffusion de la politique de prévention actualisée.

ENJEU : L'APPLICATION ET LE RESPECT DE LA LOI (SUITE)		
ORIENTATION 1	**Axes d'intervention**	**Objectifs, cibles et indicateurs**
Favoriser, par la prévention et la connaissance de l'évolution du marché du travail, l'application et le respect des normes du travail (suite)	La responsabilisation des employeurs et l'implication des salariés	Objectif 2 : D'ici le 31 mars 2016, avoir élaboré et mis en œuvre un cadre d'intervention visant une plus grande responsabilisation des employeurs au regard de leurs obligations et une plus grande implication des salariés dans la résolution de leurs litiges. Cibles 2.1 D'ici le 31 mars 2013, avoir réalisé un diagnostic de la situation actuelle en matière de responsabilisation et avoir défini les besoins spécifiques des employeurs. *Indicateur :* Date de dépôt du rapport à la direction. 2.2 D'ici le 30 juin 2013, se doter d'un cadre d'intervention concernant la responsabilisation des employeurs et l'implication des salariés. *Indicateur :* Date d'adoption du cadre d'intervention. 2.3 D'ici le 31 mars 2015, avoir mis en place les éléments nécessaires à l'opérationnalisation du cadre d'intervention. Phase 1 : Réviser les façons de faire visant à soutenir la clientèle et le personnel (31 mars 2014). Phase 2 : Disposer du personnel formé à l'opérationnalisation du cadre d'intervention (31 mars 2015). *Indicateur :* Date de mise en place des éléments des phases 1 et 2. 2.4 À partir du 1er avril 2015, mettre en œuvre le cadre d'intervention concernant la responsabilisation des employeurs et l'implication des salariés. *Indicateur :* Date de mise en œuvre du cadre d'intervention.

ENJEU : L'APPLICATION ET LE RESPECT DE LA LOI (SUITE)		
ORIENTATION 1	**Axes d'intervention**	**Objectifs, cibles et indicateurs**
Favoriser, par la prévention et la connaissance de l'évolution du marché du travail, l'application et le respect des normes du travail (suite)	L'adaptation des normes du travail	Objectif 3 : D'ici le 31 mars 2016, renforcer le rôle de conseil de la Commission par une meilleure connaissance des besoins du marché du travail, une analyse de leurs impacts sur les dispositions actuelles de la loi ainsi que par le suivi du taux de respect des dispositions de la loi. Cibles 3.1 D'ici le 31 mars 2016, s'être documenté sur les questions suivantes : 3.1.1 l'étalement des heures ; 3.1.2 les agences de placement ; 3.1.3 les travailleurs migrants ; 3.1.4 le profil des travailleurs de l'économie du savoir ; 3.1.5 le profil des salariés déposant une plainte en vertu de la loi. *Indicateur :* Date du dépôt des rapports à la direction. 3.2 D'ici le 31 mars 2016, mettre à jour les données sur le taux de respect des dispositions de la loi. *Indicateur :* Date du dépôt du rapport de l'administration du sondage. 3.3 D'ici le 31 mars 2016, avoir mis en place un registre centralisé des propositions de modifications législatives. *Indicateur :* Date de la mise en place du registre. 3.4 D'ici le 31 mars 2016, avoir tenu un événement public visant la diffusion des travaux de la Commission. *Indicateur :* Date de la tenue de l'événement public.

ENJEU : L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SERVICE		
ORIENTATION 2	**Axes d'intervention**	**Objectifs, cibles et indicateurs**
Assurer l'évolution et le maintien de la qualité de l'offre de service	La demande de services	Objectif 4 : D'ici le 31 mars 2016, avoir modulé notre offre de service en fonction des caractéristiques et des besoins de la clientèle. Cibles 4.1 D'ici le 31 mars 2013, avoir instauré un mécanisme de veille stratégique continu concernant la prestation de services à la clientèle et les opportunités offertes par le développement des nouvelles technologies. *Indicateur :* Date de mise en application du mécanisme de veille stratégique. 4.2 D'ici le 30 juin 2013, avoir dressé un portrait des données disponibles à la Commission concernant les caractéristiques de la clientèle et avoir ciblé l'ensemble des informations nécessaires afin d'être en mesure de bien identifier les besoins de la clientèle en termes de modes d'accès à nos services : Phase 1 : Diagnostic sur les outils disponibles permettant de recueillir des données sur les caractéristiques de la clientèle de la Commission en fonction de l'utilisation de ses différents canaux (30 septembre 2012). *Indicateur :* Date de dépôt du diagnostic. Phase 2 : Identification des besoins de la clientèle en termes de modes d'accès (31 mars 2013). *Indicateur :* Date de dépôt du rapport précisant les besoins. 4.3 D'ici le 31 mars 2014, avoir élaboré et mis en œuvre une solution visant à améliorer le service de dépôt de plaintes en ligne. *Indicateur :* Date de mise en service de la version améliorée du dépôt de plaintes en ligne. 4.4 D'ici le 31 mars 2015, se doter d'une stratégie multimode qui prend en compte les caractéristiques et les besoins de la clientèle (salariés et employeurs) en fonction des modes d'accès aux services. *Indicateur :* Date de dépôt d'un rapport faisant état d'une stratégie au regard de l'approche multimode de la Commission pour les prochaines années et des outils à proposer à la clientèle en fonction de ses besoins.

ENJEU : LE MAINTIEN DE L'EXPERTISE ET LA RELÈVE DE L'EFFECTIF		
ORIENTATION 3	**Axes d'intervention**	**Objectifs, cibles et indicateurs**
Disposer de l'expertise et du personnel requis pour réaliser notre mission	La gestion de la main-d'œuvre	Objectif 5 : D'ici le 31 mars 2016, élaborer et mettre en œuvre un cadre d'intervention visant une meilleure gestion et planification ainsi qu'une plus grande attraction de la main-d'œuvre. Cibles 5.1 D'ici le 31 mars 2013, avoir élaboré un programme de gestion et de planification de la main-d'œuvre (GPMO) permettant d'identifier les emplois critiques, d'assurer le transfert de l'expertise lors des départs, la fidélisation et la relève du personnel. *Indicateur :* Date de dépôt du programme de gestion et de planification de la main-d'œuvre. 5.2 D'ici le 31 mars 2016, avoir mis en place 70 % des mesures du programme de gestion et de planification de la main-d'œuvre. *Indicateur :* % des mesures du programme appliquées. 5.3 D'ici le 31 mars 2013, avoir élaboré un programme d'attraction de la main-d'œuvre afin de promouvoir les emplois disponibles à la Commission et d'offrir un environnement de travail stimulant. *Indicateur :* Date de dépôt du programme d'attraction de la main-d'œuvre. 5.4 D'ici le 31 mars 2014, avoir mis en place 80 % des mesures du programme d'attraction de la main-d'œuvre. *Indicateur :* % des mesures du programme appliquées.

Le suivi du plan stratégique

5

Afin d'être en mesure d'exercer un suivi des objectifs stratégiques et, de façon plus globale, de la mise en œuvre du plan stratégique, la Commission a défini, pour chaque objectif, une cible ainsi que des indicateurs qui permettent de rendre compte de l'atteinte des résultats.

Le processus de planification stratégique de la Commission des normes du travail prévoit également l'élaboration d'un plan d'action et d'un tableau de bord organisationnels. Ces outils visent les finalités suivantes :

- cibler les moyens et répartir les ressources pour l'atteinte des objectifs ;
- préciser les contributions de tous les secteurs ;
- encourager et soutenir l'adhésion des employés sur le plan stratégique par une meilleure compréhension de la chaîne de résultats entre la stratégie et les opérations ;
- favoriser une vision intégrée des interventions en fonction des orientations retenues ;
- faciliter le suivi de la mise en œuvre annuelle du plan stratégique ;
- assurer le suivi de l'atteinte des résultats en vue de la reddition de comptes.

La Commission des normes du travail n'exclut pas, le cas échéant et à la suite du bilan annuel de réalisation du plan stratégique, d'apporter des changements à ses objectifs, à ses cibles et à ses indicateurs, tout comme d'en établir de nouveaux selon l'évolution du contexte et de l'environnement.

Bibliographie

André, Dominique, Frédéric F. Payeur et Jean-François Lachance (2009). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*. Québec: Institut de la statistique du Québec, 133 p.

Benavente, Raphael Vargas (2011). « Les pénuries et les raretés de main-d'œuvre au Québec », Capsules du CETECH. Québec: Centre d'études sur l'emploi et la technologie, 3 p.

Brad (2011). *Étude de positionnement*. Commission des normes du travail, 16 p.

Bureau de normalisation du Québec (2010). *Norme conciliation travail-famille*, BNQ 9700-820, 42 p.

CIBC. Communiqué de presse. *Selon la Banque CIBC, près des deux tiers des Québécois continueront à travailler à la retraite*. Montréal, 25 octobre 2011. CNW. CIBC.Com.

Commission des normes du travail (2011). Direction de la recherche, de la planification et de la qualité. *Profil des salariés non syndiqués et assujettis à la Loi sur les normes du travail et application de certaines dispositions de la loi*. Édition 2010. Québec, 56 p.

Commission des normes du travail. *Système de gestion des interventions GI.NET*. Août 2011.

Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (2011). « Travailleurs agricoles étrangers: ils sont plus de 7 000 à venir prêter main-forte », Communiqué de presse du 14 juillet 2011, disponible en ligne: http://www.csst.qc.ca/salle_de_presse/actualites/2011/14_juillet_travailleurs_agricoles.htm

CROP et Commission des normes du travail (2010). *Rapport quantitatif et qualitatif. Étude de perceptions: salariés et employeurs*, 120 p.

Emploi-Québec. Information sur le marché du travail. *Les chiffres de l'emploi au Québec*. Édition 2011. Gouvernement du Québec, 45 p.

Gagnon, Sandra (2011). « Quels sont les groupes les plus touchés par les mises à pied en 2009 et 2010 compte tenu du contexte du marché du travail? », *Flash-info*, vol. 12, nº 1, Québec: Institut de la statistique du Québec, p. 6-11.

Gouvernement du Canada (2012). *Emploi, croissance et prospérité à long terme. Le Plan d'action économique de 2012. Le discours du budget*. Prononcé par l'honorable James M. Flaherty, ministre des Finances, le 29 mars 2012, 10 p.

Gouvernement du Québec (2010). *Dépenses publiques. Des choix responsables / Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses (2010-2014)*, 45 p.

Hurteau, Philippe (2009). *Mondialisation et délocalisation d'emplois*. Montréal: Institut de recherche et d'informations socio-économiques, 41 p.

Institut de la statistique du Québec (2011). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2000-2010*, vol. 7, juin, 270 p.

Institut de la statistique du Québec. [En ligne]: http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/remnr_condt_travl/h003_taux_emploi_atypique_que_08-10.htm

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2010). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Gouvernement du Québec, 55 p.

Lessard, Christine (2011). *Les titulaires d'un grade universitaire de 65 ans et plus et le marché du travail*, bulletin *S@voir.stat*, vol. 11, nº 4. Québec: Institut de la statistique du Québec, 12 p.

Ministère des Finances (2010). Discours sur le budget 2010-2011, Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 30 mars 2010. Gouvernement du Québec, 46 p.

Ministère des Finances (2011). *Discours sur le budget 2011-2012*, Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 17 mars 2011. Gouvernement du Québec, 51 p.

Finances Québec (2011). *Un plan pour le Québec. Plan budgétaire*, p. A.65.

Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Discours sur le budget.* Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Raymond Bachand, ministre des Finances, le 20 mars 2012. Gouvernement du Québec, 46 p.

Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Plan budgétaire.* Gouvernement du Québec, 520 p.

Ministère des Finances (2012). *Budget 2012-2013. Les Québécois et leur retraite. Pour des régimes accessibles à tous.* Gouvernement du Québec, 28 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2011). *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015. Consultation 2012-2015.* Gouvernement du Québec, 33 p.

Mouvement des caisses Desjardins (2011). *Prévisions économiques et financières,* vol. 16 (été 2011), 43 p.

Projet de loi 100: Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette. Première session, 39e législature, 11 juin 2010, 33 p.

Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Rapport sommaire. Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST).* Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec, 50 p.

Service des renseignements

514 873-7061
Région de Montréal

1 800 265-1414
Ailleurs au Québec, sans frais

www.cnt.gouv.qc.ca
Abonnez-vous en ligne à notre liste d'envoi.

Commission des normes du travail
Québec

C-0293 (12-06)